

### Kognitive und normative Voraussetzungen der Rekonstruktion betrieblicher Sozialbeziehungen

Meinerz, Klaus-Peter

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
Rainer Hampp Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Meinerz, K.-P. (1997). Kognitive und normative Voraussetzungen der Rekonstruktion betrieblicher Sozialbeziehungen. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 4(4), 291-316. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-346377>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Klaus-Peter Meinerz<sup>\*</sup>

## Kognitive und normative Voraussetzungen der Rekonstruktion betrieblicher Sozialbeziehungen<sup>\*\*</sup>

*Die Durchsicht einschlägiger Forschungsergebnisse zu Einstellungen und Orientierungen von Managern aus den neuen Bundesländern kommt zu einem auffallend eindeutigen Ergebnis: Die ostdeutschen Führungskräfte verfügten im Vergleich zu ihren westdeutschen Kollegen über eine weniger stark ausgeprägte Erfolgs- und Wettbewerbsorientierung und neigten eher zu risikovermeidendem und konventionalistischem Handeln. Gleichzeitig wird ihnen attestiert, „lernbereit“ und „intrinsisch motiviert“ zu sein. Die Mehrheit der Führungskräfte ostdeutscher Herkunft präferiere darüber hinaus ein Führungsverständnis, das sich durch autoritär-paternalistische, kontroll- und anweisungszentrierte Beziehungen gegenüber Mindermächtigen auszeichne. Hinzu komme eine ausgeprägte Orientierung an tiefgestaffelten Hierarchien und an einer Entscheidungscentralisation. Derartige Untersuchungen handeln aber immer nur von „isolierten Akteuren“. Dem Mangel an betriebsspezifischen Analysen soll mithilfe erster Ergebnisse eines 1994 bis 1997 an der Friedrich-Schiller Universität Jena im Auftrag der DFG durchgeführten Forschungsprojektes zum Management ostdeutscher Industriebetriebe begegnet werden.*

### Cognitive and normative aspects of the reconstruction of social relations within the enterprise

*Taking a closer look at empirical evidence on the attitudes and orientations of managers in East Germany, a remarkably clear profile appears. Compared with their West German colleagues, East German executives show a lesser orientation to competition and success. In contrast, they have a tendency to behave in a more conventional and risk averse way. At the same time they appear to be willing to learn and to be intrinsically motivated. The majority of the East German managers prefer a style of leadership that is characterised by relations that are authoritarian-paternalistic and control, and instruction-centered. Besides, they have a strong orientation towards established hierarchies and centralised decision-making. However, most of these studies look at managers in isolation from the enterprise in which they are subject to many different influences. The article reports results of a research project carried out at the Friedrich-Schiller University in Jena between 1994 and 1997 and attempts to portray a more complex picture.*

---

<sup>\*</sup> Klaus-Peter Meinerz M.A., Jg. 1959, wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Jena, Institut für Soziologie, Lehrstuhl für Arbeits-, Industrie- und Wirtschaftssoziologie, Otto-Schott-Str. 41, D-07745 Jena.

Arbeitsgebiete: Industriesoziologie, Bildungs- und Berufssoziologie, Managementforschung.

<sup>\*\*</sup> Artikel eingegangen: 19.3.97, revidierte Fassung akzeptiert: 30.9.1997.

## 1. Einleitung

Der Systemwechsel war für die meisten Unternehmen neben vielen anderen Umstellungen mit einer Restrukturierung und Neugestaltung der betrieblichen Sozialbeziehungen verbunden. Die Legitimationsformen der sozialistischen Autoritäts- und Herrschaftsorganisation wurden entwertet. Die betrieblichen Macht- und Herrschaftsordnungen mußten auf neuer formaler Basis etabliert und legitimiert werden. Den Managern kam als den positional hervorgehobenen Entscheidungsträgern und Repräsentanten hierbei eine Schlüsselrolle zu. Um ihre Einstellungen und Werthaltungen geht es in den folgenden Ausführungen. Ihre Untersuchung stellt eine erste Voraussetzung für die Beantwortung der Frage dar, in welche Richtung sich die Rekonstruktion der Sozialbeziehungen im Betrieb nach der Vereinigung entwickelt hat.

Die Frage der Handlungsrelevanz von Einstellungen und Werthaltungen entscheidet sich immer erst in der Interaktion von Akteuren, innerhalb der durch sie mitkonstituierten Interaktionsstrukturen, in denen Handelnde sich bewegen (können). Hier liegt eine fundamentale Beschränkung jeder Einstellungsforschung. Sie spiegelt lediglich kognitive und normative Voraussetzungen sowie Dispositionen für Akteurshandlungen. Aus dem Wissen über Einstellungen läßt sich aber weder das Handeln einzelner Akteure ableiten, noch sind Rückschlüsse auf Interaktionsprozesse und -strukturen im Betrieb i.S. einer 1:1-Übertragung statthaft. Es stellt jedoch einen wichtigen ersten Schritt dar, um soziales Handeln von Akteuren – im Weberschen Sinne – zu verstehen und erklären zu können.

Besondere Beachtung erfahren bei der Beantwortung dieser Frage die Unterschiede zwischen Managern ost- und westdeutscher Herkunft. Diese sind um so spannender, als grosso modo der „Aufschwung Ost“ zwar in den Händen von Führungskräften ostdeutscher Herkunft liegt, aber das Topmanagement (Geschäftsführer und Vorstandspositionen) mittlerer und großer Industrieunternehmen zu einem Drittel bis zur Hälfte aus westdeutschen Führungskräften besteht. Auch die Eigentümerstruktur erweist sich als westdominiert (Windolf 1996). Insgesamt rekrutieren sich aber heute – nach den bislang verfügbaren Daten – rund 89 v.H. der Führungskräfte in mittleren und großen Industriebetrieben der neuen Bundesländer aus ehemaligen Kadern unterer und mittlerer Leitungsebenen der Industriekombinate (Pohlmann/Gergs 1996). Das durchschnittliche Alter dieser Führungskräfte liegt, je nachdem welche Untersuchung berücksichtigt wird, zwischen 44 und 47 Jahren. Wesentliche Etappen der beruflichen Sozialisation und Karriere der ostdeutschen Positionseliten im Verarbeitenden Gewerbe fanden daher noch unter sozialistischen Herrschaftsverhältnissen statt. Sowohl vor dem Hintergrund der Ausrichtung der schulischen Sozialisation als auch aufgrund der beruflichen Sozialisation, die überwiegend im realsozialistischen Großbetrieb stattfand, scheint es nahezuliegen, von einem Fortwirken realsozialistischer Leitungstraditionen und Organisationsvorstellungen auszugehen. Genauere Untersuchungsergebnisse liegen dazu jedoch kaum vor. Man kann zwar allgemein mit Lepsius konstatieren, daß sich im sozialistischen Betrieb die bürokratisch starre Struktur mit dem Prinzip der alleinverantwortlichen Einzelleitung verband und in der Folge zur Personalisierung der bürokratischen Struktur und zur Herausbildung „paternalistischer Sozialmilieus“ führte (Lepsius 1994: 25; dazu auch: Pohlmann/ Meinerz/Gergs 1996). Differenziertere, vor allem betriebsspezifische Befunde

zum Führungsverständnis und -verhalten der sozialistischen Leiter sowie über die Mechanismen der lernenden Aneignung des „neuen Systems“ durch die Akteure finden sich aber in der Forschungsliteratur kaum. Daher muß die Frage, inwieweit es auf managerialer Ebene zu einem Fortwirken dieser Traditionen kommt, oder ob sie im Systemwechsel durchbrochen werden, bei den folgenden Ausführungen im Hintergrund bleiben.

Dagegen existiert eine Reihe von Untersuchungen, die sich in der Regel auf der Basis von Ost-West-Vergleichen mit Unterschieden und Besonderheiten von Persönlichkeitsmerkmalen, Einstellungen und Werthaltungen von Führungskräften beschäftigen. Deren wichtigste Befunde sollen in einem ersten Schritt im Überblick dargestellt werden (2.). Es handelt sich zunächst um Ergebnisse zu arbeits- bzw. tätigkeitsbezogenen Werthaltungen (2.1). Hieran anschließend sollen einige Untersuchungsbefunde zum Organisations- und Führungsverständnis vorgestellt werden (2.2). Diese Ergebnisse können und sollen nicht mehr als erste Hinweise zur Klärung der Frage nach den Wechselbeziehungen liefern, auf denen die betrieblichen Herrschafts- und Autoritätsverhältnisse basieren. Sie erfassen die Perspektiven und Leitbilder der Manager, d.h. nur einer Seite dieser „Wechselwirkung“. Auf welche „Gründe ihrer ‘Legitimität’“ (Weber 1988: 475) Manager in ostdeutschen Industriebetrieben ihren Autoritätsanspruch dabei stützen können, interessiert in einem zweiten Schritt. Anhand einiger neuerer Untersuchungsergebnisse zu betrieblichen Machtordnungen und Autoritätsfigurationen in mittelständischen Industriebetrieben, die auf Befunden zu Einstellungen und zum Orientierungswissen der Managern dieser Unternehmen basieren, soll dieser Frage nachgegangen werden (3.).

## **2. Ostdeutsche Manager im Vergleich – Ergebnisse der Einstellungsforschung**

Die Zusammenfassung der Ergebnisse der inzwischen vorliegenden empirischen Studien zu Persönlichkeitseigenschaften, Einstellungen und Werthaltungen ostdeutscher Manager ergibt ein relativ einheitliches Bild von deren Orientierungen. Die Sichtweisen, die Manager ostdeutscher Herkunft in bezug auf Führungsfragen artikulieren, weisen diesen Untersuchungen zufolge eine bekannte Ambivalenz auf. Einerseits dominieren Orientierungen an formalen Regeln und Verfahren sowie Vorstellungen von autoritärer Führung. Auf der anderen Seite erweisen sich die ostdeutschen Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern als vergleichsweise fürsorglich und sozial eingestellt. Beides zusammen ergibt das in der Führungsforschung bekannte Bild einer patriarchalisch-paternalistischen Grundhaltung. Dieses Bild erscheint als Forschungsergebnis um so plausibler, als es auf den gleichlautenden Befund der wissenschaftlichen Interpretation der Erfahrungen als Leiter in den Kombinat zurückweist. Paßgerecht erscheint vor diesem Hintergrund dann auch, daß ihnen im Vergleich zu ihren westdeutschen Kollegen neben fachlichen Defiziten Mängel in der Konflikt- und Motivationsfähigkeit, der Selbständigkeit, der Kreativität und der Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme sowie im Entscheidungs- und Planungshandeln vorgehalten und zugeschrieben werden. Hier gehen jedoch manche AutorInnen in zweierlei Hinsicht weit über das wissenschaftlich Zulässige hinaus. Einerseits ba-

siert der Rückschluß auf generalisierte, realsozialistische Arbeits- und Betriebserfahrungen aufgrund mangelnder Untersuchungsbefunde weitgehend auf plausiblen Mutmaßungen. Andererseits werden Einstellungen und Werthaltungen mit tatsächlichem Handeln identifiziert. Sowohl der wissenschaftlich ungedeckte Rückbezug auf die vergangenen Erfahrungen als auch das Verfahren, von Einstellungen oder Werthaltungen bzw. von den daraus abgeleiteten Orientierungen unvermittelt auf soziales Handeln zu schließen, macht einen Teil dieser Ergebnisse fragwürdig.

Es soll im folgenden versucht werden, die bislang vorliegenden Ergebnisse der sozialwissenschaftlichen Einstellungsforschung seit 1990 resümierend darzustellen. Ihre Befunde sollen dazu dienen, Orientierungen und Leitbilder der ostdeutschen Manager in der Frage der Gestaltung von Organisation und Führung herauszuarbeiten, ohne sogleich auf ihr Führungshandeln im Betrieb zu schließen. Ziel ist es, die sozialwissenschaftliche Einstellungsforschung in den Schranken ihrer Aussagefähigkeit ernst zu nehmen und auf diese Weise soziologisch einen ersten Schritt zur Erforschung der sozialen Rekonstruktion der Betriebe in Ostdeutschland zu leisten.

## 2.1 Arbeitsbezogene Werthaltungen

Unter dem Gesichtspunkt der arbeitsbezogenen Werthaltungen werden den ostdeutschen im Vergleich zu westdeutschen Managern auf der einen Seite „zurückhaltend-heteronome“ und „konventionalistisch-unflexible“ Orientierungen zugeschrieben. Schwächen hinsichtlich der Wettbewerbsorientierung, des Selbstvertrauens, der Entscheidungsfreude und der Risikobereitschaft werden ebenso konstatiert wie ein Mangel an Flexibilität und Selbständigkeit sowie eine Dominanz der Orientierung an Konventionen. Auf der anderen Seite werden aber ebenso die hohe Lernbereitschaft und -fähigkeit, die Anpassungs- und Leistungsbereitschaft sowie die hohe intrinsische Arbeitsmotivation positiv herausgestellt (Abb. 1).

Im Überblick ergibt sich ein relativ klares Bild von den Perspektiven ostdeutscher Manager. Sie erscheinen in ihrer Orientierung vergleichsweise zurückhaltender, unselbständiger und stärker an Konventionen orientiert. Die ostdeutschen Führungskräfte scheinen die soziale Restrukturierung der Unternehmen – und die damit einhergehenden Unsicherheiten – nach diesen Ergebnissen weniger konkurrenz- und erfolgsorientiert, Risiken vermeidend und Konventionen bekräftigend, zugleich aber lernbereit und intrinsisch motiviert anzugehen.

Abb. 1: Arbeitsbezogene Werthaltungen ostdeutscher Führungskräfte im Überblick

Orientierungsdimensionen	Befunde	Quelle
<i>intrinsisch-adaptiv</i>	<i>Dominanz von:</i>	
	intrinsischer Arbeitsmotivation	Neumann 1992; Glotz/Ladensack 1996

	Anpassungs- u. Lernbereitschaft	Stratemann 1992; Wuppertaler Kreis 1992; Glotz/Ladensack 1996
<i>zurückhaltend-heteronom</i>	<i>Mangel an:</i>	
	Wettbewerbs- / Erfolgs-/ Leistungsorientierung	Stratemann 1992*; Altschuh/Schultz-Gambard 1993*; Seifert/Heyse 1994**
	Selbstvertrauen / Selbstbewußtsein	Stratemann 1992*
	Entscheidungsfreude / Risikobereitschaft	Icks 1992**; Altschuh/Schultz-Gambard 1993*; Seifert/Heyse 1994**
	Selbstständigkeit / Autonomie	Gaulhofer/Sydow 1991**; Hilker 1991*
	Verantwortungsübernahme	Seifert/Heyse 1994**
	Durchsetzungsfähigkeit / Konfliktbereitschaft / Konfliktlösungsfähigkeit	Hilker 1991*; Icks 1992**; Lang 1994; Seifert/Heyse 1994**
<i>konventionalistisch – unflexibel</i>	<i>Mangel an:</i>	
	Mobilität / Flexibilität	Stratemann 1992*
	<i>Dominanz von:</i>	
	Konventionalismus	Altschuh/Schultz-Gambard 1993*

\* Ergebnisse wurden im Vergleich zu westdeutschen Managern erhoben.

\*\* Ergebnisse wurden als Fremdbild/Beurteilung von westdeutschen über ostdeutsche Manager erhoben.

Folgt man den Ergebnissen von Altschuh/Schultz-Gambard (1993), so sind deutliche Defizite der ostdeutschen Führungskräfte sowohl in den Aspekten der Wettbewerbs- und Leistungsorientierung als auch bei der Aufgaben- und Zielorientierung sowie beim initiativen, selbständigen Handeln und hinsichtlich der Bereitschaft zur Übernahme von Führungsverantwortung zu finden. Dieser Befund kontrastiert mit Ergebnissen anderer Untersuchungen. So macht z.B. Lang (1994) im Vergleich zweier Untersuchungen aus den Jahren 1990 und 1992/93 auf die in beiden Untersuchungen festgestellte hohe Bedeutung von Werthaltungen der ostdeutschen Führungskräfte aufmerksam, die herausfordernde Arbeitsaufgaben in den Vordergrund und die Bedeutung von Einkommen und beruflichem Aufstieg in den Hintergrund rücken. Zusammen mit den Befunden anderer Forscher, die den ostdeutschen Managern eine hohe Verantwortung und Fürsorge für ihre Mitarbeiter bescheinigen (Stratemann 1992; Lungwitz/Preusche 1994), wird das Bild von den Perspektiven „der ostdeutschen Manager“ in diesem Aspekt uneinheitlich und inkonsistent. Eine Orientierung an herausfordernden Arbeitsaufgaben bei vergleichsweise geringer Zielorientierung und Initiative würde dann – wollte man die denkbar unterschiedlichen Befunde zu-

sammenfassen, was allerdings aufgrund der unterschiedlichen Samples und Erhebungsmethoden nur bedingt möglich ist – die arbeitsbezogenen Werthaltungen der ostdeutschen Führungskräfte kennzeichnen.

## 2.2 Organisations- und Führungsverständnis

Im nächsten Schritt sollen Forschungsbefunde zur managerialen Sichtweise der Betriebsorganisation sowie zu ihrem Verständnis eines situationsangemessenen Führungshandelns überblicksartig dargestellt werden (Abb. 2).

Abb. 2: Organisations- und Führungsverständnis im Überblick

Befunde	Quelle
Fürsorgeverhalten	Weiß/Wiest 1991; Lungwitz/ Preusche 1994
autoritär-patriarchalischer Führungsstil	Wunderer 1990; Hilker 1991*; Alt u.a. 1991; Lang 1994
kontroll- und anweisungsbetontes Führungsverhalten	Alt u.a. 1991; Wuppertaler Kreis 1992*; Lang 1994
Hierarchieorientierung / Orientierung an Autoritäten	Weiß/Wiest 1991; Lang/Wald 1992; Seiffert/Heyse 1994**
Präferenzierung zentralisierter Entscheidungen	Lang/Lippert 1990; Weiß/Wiest 1991; Hilker 1991*Lang/Wald 1992; Glotz/Ladensack 1996
„Allwissenheitsanspruch“*** / Informationszurückhaltung als Machtmittel	Friedrich 1990*; Alt u.a. 1991; Hilker 1991*; Lang 1994
Regel- / Vorschriftenorientierung	Seiffert/Heyse 1994**
Formalisierung	Lang/Wald 1992

\* Ergebnisse wurden im Vergleich zu westdeutschen Führungskräften erhoben.

\*\* Ergebnisse wurden als Fremdbild von westdeutschen über ostdeutsche Führungskräfte erhoben.

\*\*\* Befragte waren der Meinung, daß Vorgesetzte/Führungskräfte i.d. R. auf wichtigen Gebieten besser informiert sein sollten als ihre Mitarbeiter.

Die Synopse der Ergebnisse weist auf ein Führungsverständnis der ostdeutschen Führungskräfte hin, das in der Autoritäts- und Hierarchiefrage klar Position bezieht. Autoritär-patriarchalische, kontroll- und anweisungsbetonte Verhaltensweisen mit vergleichsweise starker Hierarchieorientierung und Entscheidungscentralisierung lauten die Befunde mehrerer sozialwissenschaftlicher Studien. Bürokratische Orientierungen, wie eine Orientierung an Regeln und formalisierten Verfahren werden durch paternalistische Elemente der Fürsorge ergänzt. Dieser gemeinsame Tenor darf jedoch nicht zu einer voreiligen Generalisierung der Ergebnisse führen, da viele Probleme verdeckt bleiben. Unklar sind an einigen Stellen nicht nur die Validität und die Reliabilität der Befunde, sondern auch die Bezugspunkte des Führungsverhaltens – die Erwartungen und die Autoritätszuschreibungen der Mitarbeiter – bleiben ausgeblendet. Es ist nicht möglich zu entscheiden, ob dieses Verhalten traditionell oder si-

tuativ bestimmt ist, ob es den Erwartungen der Beschäftigten entspricht oder ob es diesen als unangemessen erscheint.

So kommen die Autoren einer Studie des Wuppertaler Kreises (1992) zusammenfassend zu dem Schluß, daß ostdeutsche Führungskräfte im Vergleich zu ihren westdeutschen Kollegen weniger Führungsaufgaben als vielmehr sachbearbeitende Funktionen wahrnehmen, für diese die fachliche Kompetenz und vor allem die fachliche Anleitung der Mitarbeiter im Mittelpunkt stehe, wobei der Kontrolle und den zu Sanktionszwecken eingesetzten Disziplinierungsmaßnahmen ein hoher Wert zugemessen werde. Diese mittels einer quantitativen Inhaltsanalyse gewonnenen Befunde über die Antworten auf offen gestellte Fragen würden durch die Auswertung der standardisierten Fragen gestützt, die ebenfalls einen hohen Stellenwert von Merkmalen wie „Disziplin durchsetzen“, „die Mitarbeiter kontrollieren“, „Arbeitsberichte überprüfen“ und „Arbeitsergebnisse dokumentieren“ ergaben. Danach zeichnet sich den Autoren zufolge das Führungsverständnis durch den Charakter des „Aufsicht-Führens“ aus (ebd.: 47), was einer traditionellen Sichtweise des Vorgesetztenhandelns entspreche. Diese Einstellungen werden mit den Wirkungen von Erfahrungen in der Planwirtschaft erklärt, die als „Zwangssystem“ ohne Einwirkungsmöglichkeiten der Akteure charakterisiert wird (ebd.: 50).

Auch einige andere Untersuchungen kommen zu dem Befund, daß ostdeutsche Manager sich häufig am traditionellen Vorgesetztenverhalten, das Kontrolle, Aufsicht und Disziplinierung impliziert, orientieren und tayloristisch-bürokratische Orientierungen eine vergleichsweise große Rolle spielen (Alt u.a. 1991; Hentze/Lindert 1992; Lang 1994). Damit geht einher, daß einem partizipativen oder mitarbeiterorientierten Führungsstil nur ein geringer Stellenwert beigemessen wird (Lang 1994: 40ff.).

Die wenigen bisher zur Frage der Rekonstruktion der betrieblichen Herrschaftsverhältnisse durchgeführten Untersuchungen, die den Betrieb als Erhebungseinheit in den Mittelpunkt stellen, kommen in der Tendenz zu ähnlichen Befunden. Die Studie von Lakemann u.a. (1994), in der vier unter der Verwaltung der Treuhandanstalt stehende Großbetriebe untersucht wurden, kommt zu dem Ergebnis, daß die permanenten Strukturveränderungen, denen die Betriebe in der Privatisierungsphase ausgesetzt waren, eine Aushandlung von Herrschaft, Macht und Gegenmacht blockierten, so daß von einem Macht- und Herrschaftsvakuum gesprochen werden müsse (ebd.: 139). Die instabilen betrieblichen Herrschaftsstrukturen zeigten sich nur in einen Fall bei einem partizipativen, ansonsten aber entweder bei direktivem oder „kumpelhaften“ Führungsverhalten. Aderhold u.a. (1994) zeigen in ihrer Untersuchung von fünf Unternehmen, daß mit Ausnahme eines Großbetriebes, wo ein partizipativer Führungsstil vorherrschte, die verbleibenden vier Klein- und Mittelbetriebe sich eher durch autokratisch-patriarchalische Führungsstile auszeichneten, die entweder mit einem bürokratischen oder charismatischen Führungsverhalten einhergingen (ebd.: 135). Während zu einem so frühen Zeitpunkt – beide explorativ angelegten Untersuchungen wurden zum Jahreswechsel 1992/93 durchgeführt – nicht mehr als Tendenzen zu erkennen waren, versucht die im folgenden darzustellende, 1995 durchgeführte Untersuchung, nach der formal abgeschlossenen Restrukturierung die betrieblichen Autori-



tätsfigurationen zu analysieren und die Orientierungsmuster der managerialen Akteure auf ihre Erklärungsbeiträge für die Rekonstruktion der betrieblichen Herrschaftsbeziehungen hin zu befragen.

### 3. Leitbilder der Organisation sozialer Beziehungen im Betrieb

Im weiteren soll deshalb geprüft werden, auf welche Weise Leitbilder moderner Organisation und Gestaltung von Arbeitsbeziehungen (Lean-Management, Hierarchieabbau, neue Kooperations- und Kommunikationsformen) von Managern in ostdeutschen Betrieben perzipiert werden und wie sie sie interpretieren. Ferner geht es darum festzustellen, inwieweit derartige Leitbilder die Reorganisation der sozialen Beziehungen im Betrieb beeinflussen. Hierzu sollen erste Ergebnisse eines von der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderten und am Institut für Soziologie der Universität Jena durchgeführten Forschungsprojektes zum Management in Ostdeutschland (Gergs u.a. 1996) vorgestellt werden<sup>1</sup>.

Es handelt sich hierbei um Teilauswertungen der Antworten sowohl auf standardisierte, geschlossene als auch auf offene Fragen zur managerialen Sichtweise der Funktionsbedingungen von Organisationen und zum Autoritätsverständnis. Darauf aufbauend soll anhand einiger typischer Fälle dargestellt werden, was Manager ostdeutscher Unternehmen<sup>2</sup> unter Konzepten wie Lean-Management als Leitbild der Organisationsgestaltung verstehen, welches Verständnis sie dem Begriff Partizipation unterlegen und mittels welcher Kommunikationsformen sie versuchen, die Einbezie-

---

<sup>1</sup> Zwischen April und August 1995 wurden in zehn Unternehmen mittlerer Betriebsgröße (220-480 Beschäftigte) aus drei Branchen (Fahrzeugbau; Elektronik/Elektrotechnik; Porzellanindustrie) insgesamt 55 ost- und westdeutsche Manager der ersten und zweiten Führungsebene mit Hilfe eines teilstandardisierten Leitfadens befragt. Neben den Geschäftsführern wurden jeweils die Produktionsleiter, die Leiter der Konstruktions- bzw. Entwicklungsabteilungen und die Vertriebsleiter sowie in einigen Fällen auch die Personalleiter in die Befragung einbezogen. Ferner wurden mit zwei Ausnahmen auch alle Betriebsratsvorsitzenden interviewt. In jeweils einem Betrieb jeder Branche wurden neben den teilstandardisierten Interviews zusätzliche, durch einen Leitfaden nur grob strukturierte, problemzentrierte Interviews durchgeführt, in denen die Funktionsträger zu ihrer Sicht der betrieblichen Veränderungen seit 1989 befragt wurden. In diesen Betrieben fanden daneben auch Befragungen von mindestens je zwei Meistern und jeweils mindestens zwei Beschäftigten aus diesen Meisterbereichen statt. Insgesamt wurden mit 90 Befragten 120 Interviews geführt, so daß ein relativ dichtes Netz von Informationen über die Untersuchungsbetriebe vorliegt, von dem hier nur in Auszügen und noch ohne systematische herkunfts-, funktions-, betriebs- und branchenspezifische Differenzierung berichtet wird.

<sup>2</sup> Wenn in generalisierender Form von Managern ostdeutscher Unternehmen oder von Managern in den neuen Bundesländern die Rede ist, so sind damit natürlich nur unsere Befragten (n=55) gemeint. Auch die Angabe relativer Anteile, soll nicht suggerieren, daß etwa auf dem Wege eines propabilistischen Schlusses eine Aussage über N (= alle Manager in Ostdeutschland) möglich wäre. Trotzdem soll darauf hingewiesen werden, daß zumindest hinsichtlich der standardisierten Fragen die im folgenden dargestellten Tendenzen bei der Beantwortung der Items durch die Ergebnisse einer Anfang 1997 durchgeführten schriftlichen Befragung von 232 Managern Thüringer Unternehmen des Produzierenden Gewerbes mit mehr als 20 Beschäftigten weitgehend bestätigt werden (Meinerz/Wrede 1997).

hung der Beschäftigten in den Prozeß der sozialen Rekonstruktion der Betriebe zu realisieren.

### 3.1 *Das Bild der 'mechanistischen Organisation' – Tayloristische Grundhaltungen und Regelerorientierung*

Orientiert an einer technizistischen Grundhaltung wird die Organisation häufig als eine Art „Räderwerk“ verstanden, das dann reibungslos und „gut“ funktioniert, wenn Entscheidungen schnell und straff gefällt werden, Zuständigkeitsbereiche exakt abgegrenzt sind und eine klare Ordnung existiert. Ein hohes Maß an Varianzen irritiert Erwartungen von Management und Belegschaft und stört die implizite Orientierung an einer hintergründigen Leitidee vom organisationalen „one best way“. Diese „sozialtechnologische Orientierung“ des Managements hat mehrere Facetten, die im folgenden näher betrachtet werden sollen.

Auf die nachgefragte Zustimmung bzw. Ablehnung zu vorgegebenen Statements über Funktionsbedingungen von Betrieben gaben gut drei Viertel der befragten Geschäftsführer<sup>3</sup> und Abteilungsleiter<sup>4</sup> an, daß „zum reibungslosen Funktionieren eines Betriebes nicht alle der gleichen Meinung sein müssen“. Ebenso viele Befragte waren sogar der Meinung, daß hierzu „jeder seine eigenen Zielvorstellungen einbringen sollte“.

Aber bei dem Statement, daß „jeder in einem weitgesteckten Rahmen selbst entscheiden soll, was er zum Erfolg des Betriebes beitragen will“, gingen die Auffassungen auseinander. Während noch knapp die Hälfte der Geschäftsführer dieser Aussage zustimmten, waren die Abteilungsleiter nur noch zu gut einem Drittel dieser Meinung. Auch das Statement, daß „ein Betrieb nur dann gut läuft, wenn jeder *genau* vorgegeben bekommt, *wie* er seine Aufgaben zu erledigen hat“<sup>5</sup>, erhielt wider Erwarten viel Zustimmung. Acht der 17 in der Auswertung berücksichtigten Geschäftsführer stimmten dieser Aussage zumindest teilweise zu, und rund die Hälfte der insgesamt 31 Abteilungsleiter schloß sich dieser Auffassung an. Noch deutlicher wird ein durch großbetriebliche Strukturen geprägtes Organisationsverständnis und das hierfür typische Ressortdenken bei der Zustimmung zur Aussage, daß „ein Betrieb nur dann gut funktioniert, wenn die Zuständigkeiten für Aufgaben *exakt* abgegrenzt sind“. Zwölf Geschäftsführer und 24 Abteilungsleiter, mithin zwei Drittel aller Befragten, hielten dies für (eher) zutreffend. Man muß sich in diesem Zusammenhang vergegenwärtigen, daß wir Manager in Unternehmen mit 200-500 Beschäftigten befragt

---

<sup>3</sup> (n=19, missing cases: 2)

<sup>4</sup> (n=36, missing cases: 3)

<sup>5</sup> Die harte Formulierung dieses Items verleiht der Mittelkategorie noch erhebliche Aussagekraft. Denn selbst, wenn jemand nur teilweise der Meinung ist, daß sie zutrifft, hält er es teilweise für nötig, daß *jedem genau vorgegeben werden muß, wie* er seine Aufgaben zu erledigen hat, damit der Betrieb gut läuft. Dies ist zumindest für Manager, deren Arbeitszusammenhänge besonders dadurch gekennzeichnet sind, daß sie über weite Strecken nicht regelbar sind und damit die Art der Aufgabenbewältigung von ihrer Fähigkeit abhängt, neue Lösungswege zu entwickeln und zu beschreiten, eine eher nicht zu erwartende Einstellung.

haben, deren Innovativität und Marktreagibilität gerade auf einer Flexibilität beruht, die sich auf abteilungsübergreifendes Handeln stützt, so daß eine exakte Schneidung von Zuständigkeiten dysfunktional sein kann.

Auch die Antworten auf die Formulierung, daß „ein Betrieb dann effizient ist, wenn die Entscheidungen im Management schnell und straff gefällt werden“, könnten auf Überzeugungen hindeuten, die in einer Sozialisation in bürokratischen Großorganisationen erworben wurden, in denen ausschließlich die Organisationsspitze für alle Mitglieder verbindliche Entscheidungen traf, die dann „nach unten durchgestellt“ werden mußten. Bis auf jeweils zwei Ausnahmen stimmten sowohl die befragten Geschäftsführer als auch die Abteilungsleiter dieser Auffassung (eher) zu.

Dieses Antwortverhalten besagt im Kern, daß ein Betrieb dann gut funktioniert, wenn die Zuständigkeiten und damit die Verantwortungsbereiche im Management exakt abgegrenzt sind und Entscheidungen ohne Beteiligung der Mitarbeiter, denen höchstens nach abgeschlossenem Entscheidungsprozeß ein Informationsrecht zugestanden wird, durch das Management schnell und straff gefällt werden. Es stellt eine Perspektive dar, in der die Möglichkeit der Berücksichtigung des in den Beschäftigtererfahrungen liegenden Rationalisierungs- und Humanisierungspotentials nicht mitgedacht wird. Wenn man weiterhin bedenkt, daß knapp die Hälfte der Befragten zumindest teilweise der Formulierung zustimmt, daß ein Betrieb nur dann reibungslos funktioniert, wenn jeder zur Ausführung seiner Tätigkeiten genaue Vorgaben bekommt, kann man zu dem Schluß kommen, daß im ostdeutschen Management in bezug auf die Betriebs- und Unternehmensorganisation ein zentralistisch-hierarchisches Denken dominiert, das auf einem dem „Maschinenmodell“ der Organisation entsprechenden „mechanistischen“ Organisationsverständnis basiert.

Die Ergebnisse decken sich mit denen von Lang (1994), der von einem tayloristischen Organisationsverständnis der ostdeutschen Führungskräfte spricht. Sowohl die exakte Aufgabenabgrenzung und die genaue Vorgabe, wie die Aufgaben zu erledigen sind, als auch das schnelle und straffe Treffen von Entscheidungen, lassen sich als Elemente einer solchen Orientierung interpretieren.

Um Hinweise darauf zu erhalten, auf welchen Einstellungen, Erwartungen und Ansprüchen bezüglich der Gestaltung der täglichen Arbeitssituation dieses vorherrschende Organisationsverständnis aufbaut, wurde ein weiteres standardisiertes Instrument eingesetzt. Zur Ermittlung der Wahrnehmung von Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter durch die befragten Manager, wurden alle Interviewpartner der ersten und zweiten Leitungsebene<sup>6</sup> befragt. In bezug auf die Ansprüche und Einstellungen gegenüber der eigenen Arbeitssituation wurden nur die Manager der zweiten Leitungsebene<sup>7</sup> befragt, weil auf Grund der zum Teil sehr harten Formulierungen bei den Geschäftsführern eine Reaktanz im Antwortverhalten vermieden werden sollte.

---

<sup>6</sup> (n=55, missing values: 5)

<sup>7</sup> (n=36, missing values: 5)

Für die Abteilungsleiter auf der zweiten Führungsebene war zu erwarten, daß sie für sich selbst kaum Vorgaben für nötig halten würden, um effektiv arbeiten zu können. Demgegenüber gab nur gut die Hälfte von ihnen an, so wenig Vorgaben wie möglich zu brauchen. Hinsichtlich ihrer Mitarbeiter gingen nur noch 15 der insgesamt 50 in die Auswertung eingegangenen Befragten (Geschäftsführer und Abteilungsleiter) davon aus, daß für jene kaum Vorgaben zum effektiven Arbeiten notwendig sind.

Obwohl gut die Hälfte der Abteilungsleiter der Meinung war, keine detaillierten Anweisungen zu benötigen, glaubten doch immerhin noch neun von ihnen, nur dann effektiv arbeiten zu können, wenn solche ergehen. Mit Bezug auf ihre Mitarbeiter stimmten 19 der befragten 50 Manager der Aussage zu, daß diese detaillierte Anweisungen benötigen, wohingegen dies 22 für ihre Mitarbeiter als (eher) nicht zutreffend bezeichneten.

Daß Diskussionen mit Kollegen wichtig sind, um zu sinnvollen Arbeitsergebnissen zu gelangen, hielten für sich selbst über vier Fünftel der Befragten auf der zweiten Führungsebene für erforderlich. Für die ihnen unterstellten Mitarbeiter gaben dies auch zwei Drittel aller Manager an, während immerhin ein Fünftel solche Diskussionen unter Mitarbeitern für entbehrlich hielt und ein weiteres Fünftel dieser Aussage nur teilweise zustimmen wollte. Während nahezu alle Manager zur Bewältigung ihrer Arbeitsaufgaben Diskussionsbedarf mit Kollegen anmeldeten, wurde dieser Bedarf den Mitarbeitern nur eingeschränkt zugestanden. In der Auswertung der qualitativen Interviewpassagen zeigte sich, daß institutionalisierte Kommunikationsforen zur Veränderung betrieblicher Organisationsstrukturen weder vorgesehen noch geplant waren. Ein hierauf bezogener Diskussionsbedarf der Beschäftigten wurde von seiten der Führungskräfte nicht selten als Störung der Ordnung des gegebenen Arbeits- und Produktionsablaufes bezeichnet.

Auf die Frage, inwieweit für sie „ein *hohes* Maß an Ordnung im betrieblichen Arbeitszusammenhang brauchen“, gaben 21 von 31 Abteilungsleitern an, eben jenes hohe Maß zu brauchen. Dem entspricht, daß vier Fünftel dieser Befragten Zustimmung zu dem Item äußerten, daß „die Arbeit nur dann Spaß macht, wenn man *genau* weiß, was dabei herauskommt“. Dies kann darauf hinweisen, daß der Ordnungsorientierung auf der einen Seite, auf der anderen Seite eine Unfähigkeit entspricht, mit Mehrdeutigkeiten und Unsicherheiten offensiv umzugehen.

Zusammenfassend kann vor dem Hintergrund unserer Untersuchungsergebnisse gesagt werden, daß das „mechanistische“ und „tayloristische“ Verständnis der Organisation sich sowohl in den Orientierungen von Vorgesetzten bezüglich der Gestaltung der eigenen als auch in ihrer Wahrnehmung der Einstellungen ihrer Mitarbeiter gegenüber der Arbeitssituation niederschlägt. In dem relativ hohen Bedürfnis nach detaillierten Anweisungen und einem hohen Maß an Ordnung im betrieblichen Arbeitszusammenhang sowie nach Sicherheit in bezug auf die Arbeitsergebnisse schwingt nicht nur ein Absicherungs- und Unsicherheitsreduktionsbedürfnis mit, dem mit Hilfe der Fiktion unilinearere Ursache-Wirkungs-Beziehungen begegnet wird,

sondern es wird auch deutlich, daß Funktionsweise und Positionsgefüge der betrieblichen Organisation häufig als vorgegeben und nicht gestaltbar betrachtet wird.

### 3.2 *Autoritätsformen im Betrieb*

Die Autoritätsfiguration in den untersuchten ostdeutschen Unternehmen zeichnet sich unseren Untersuchungsergebnissen zufolge dadurch aus, daß sich die Geltungsgründe für die Autorität der Manager nicht vorrangig auf die „Amts-“ oder die „Sachautorität“, sondern auf „Organisationskompetenz“ und die „Persönlichkeit und Ausstrahlung“ von Akteuren beziehen<sup>8</sup>. Diese Anerkennungsgründe von Autorität sind – so die Annahme – u.a. dem Bedarf nach sozialer Einbettung von als hart wahrgenommenen Zwängen des Marktes geschuldet. Sie legen vielen Managern nahe, sich vor dem Hintergrund des krisenhaft verlaufenden Transformationsprozesses als „Retter“ zu profilieren und Erwartungsenttäuschungen der Mitarbeiter auf die Situation des dramatischen Umbruchs zu lenken. Dadurch werden sie – cum grano salis – zu „Trittbrettfahrern der Krise“, weil sie die Anfechtungsgründe ihrer Autorität externalisieren können. Auf diese Weise wird eine ohne Krise unwahrscheinliche Autoritätsfiguration, die vorrangig auf Organisationskompetenz und auf kulturell wie moralisch hoch geschätzten Eigenschaften der Führungspersönlichkeit beruht, etabliert. Der „freiwillige“ Verzicht der Beschäftigten auf tarifizierte Tauschleistungen ist in dieser Autoritätsfiguration im selben Maße inbegriffen, wie die Aufforderung zu verantwortlicher Autonomie auf der einen und die Bereitschaft zu deren Übernahme auf der anderen Seite zurückgehalten werden. Die gegenseitigen Erwartungshaltungen scheinen solange kompatibel, wie die gemeinsam getragene Hoffnung, daß es eines Tages besser werden wird, wenn man sich den wechselseitigen Zumutungen stellt, nicht zerbricht.

Den Vorannahmen der Untersuchung zufolge ist für die Autoritätsfiguration in ostdeutschen Unternehmen die Sach- oder Fachautorität von geringerer Bedeutung als die Organisationsautorität und die Führungspersönlichkeit. Im Hinblick auf die Zuschreibung von Sachautorität liegt dies auch daran, daß die nach den großen Entlassungswellen verbliebenen Manager und Beschäftigten – trotz des Vorherrschens

---

<sup>8</sup> Die Autorität eines Vorgesetzten kann auf verschiedenen Anerkennungsgründen der Autoritätsgläubigen beruhen. Es ging – angeleitet durch eine von Sofsky/Paris (1994) entwickelte Typologie betrieblicher Autoritätsfigurationen – darum zu ermitteln, welcher Autoritätstypus in erster Linie von den Managern beansprucht wird und aufgrund welcher Kompetenzen sie annehmen, von seiten ihrer Mitarbeiter Autorität zugeschrieben zu bekommen. Die Anerkennungsgründe der Amtsautorität beziehen sich dabei in erster Linie auf die institutionelle Ordnung und nicht auf die Person des Amtsträgers. Sachautorität wird aufgrund des durch die Autoritätsgläubigen intersubjektiv validierten Urteils eines überlegenen Fachwissens des Vorgesetzten zugeschrieben. Die Zuschreibung von Organisationsautorität bemißt sich am Erfolg des die sachlichen und sozialen Aspekte des Arbeitszusammenhanges koordinierenden, Ordnung schaffenden Vorgesetzten. Persönlichkeit und Ausstrahlung zeichnen den „Führer der Organisation“ aus, der sich der Wirkung seiner Persönlichkeit gegenüber den Geführten bewußt ist und diese ihm aufgrund seiner nicht alltäglichen, persönlichen Eigenschaften Autorität zuschreiben.

sozialer Kriterien beim Personalabbau – ohnehin meinen, zu den Qualifiziertesten zu zählen. Die Zuschreibung von Sachautorität ist auf diese Weise zu einem Hygienefaktor im Herzbergschen Sinne geworden. Es fällt auf, wenn sie fehlt, aber sie motiviert darüber hinaus nicht zu einer höheren Folgebereitschaft.

Selbst wenn Manager fachliche Kompetenz als Legitimation ihres Autoritätsanspruches thematisieren, geschieht dies häufig in einem Zusammenhang, der andere Schlüsse nahelegt:

*„Autorität bekommen Sie ja über die Funktion, aber meiner Ansicht nach in erster Linie durch fachliches Können. Wenn Sie das bewiesen haben, ist es unerheblich, ob per Du oder per Sie. Ich habe 800 Kündigungen unterschrieben. Die Leute haben keinen Zweifel mehr, auch wenn ich Du sage, daß ich das tue, was ich meine.“*

An einer anderen Stelle führt derselbe Geschäftsführer weiter aus:

*„Na also ich bemühe mich um einen teamorientierten Führungsstil. Das schließt nicht aus, daß ich Entscheidungen in bestimmten Situationen auch selber treffe. (...) in der Umbruchphase kommen Sie um ein bestimmtes autoritäres Verhalten nicht umhin. Das ist einfach so.“ (Geschäftsführer/Ost)*

Der Anspruch, als Autorität akzeptiert zu werden, basiert hier auf der entschlossenen Kündigung von 800 Mitarbeitern. Aufgrund dieser Entschlossenheit haben die Beschäftigten keinen Zweifel daran, daß der Manager kompetent und durchsetzungsfähig genug ist, um sein Ziel, die Rettung des Unternehmens, zu realisieren. Der Glaube an sich selbst und die Berufung auf die außeralltägliche Situation legitimieren ihn, Entscheidungen auch gegen die Interessen der Mitarbeiter zu treffen, mit denen er ansonsten ein partnerschaftliches Verhältnis pflegt.

Die Wechselwirkung eines solchen Autoritätsanspruchs und dem damit verbundenen Autoritätsglauben der Mitarbeiter auf der zweiten Führungsebene kommt im folgenden Zitat zum Ausdruck:

*“Also wissen Sie, der Geschäftsführer ist einfach ein anderer Typ als sein Vorgänger. Er ist offen, aber letztlich trifft er die Entscheidungen, auch oder gerade wenn sie schwierig sind. Er wird (von den Beschäftigten, d. Verf.) als Autorität anerkannt, weil er konsequent ist. Er imponiert und ist ein begnadeter Rhetoriker. Er hat die entsprechende Durchsetzungskraft und ist überzeugt von seinem Handeln.”(Abteilungsleiter/Ost)*

Hier wird deutlich, wie eng die Zuschreibungen von Organisationsautorität und von charismatischen Zügen beieinander liegen und auf welchem Wege die persönliche Loyalität der Mitarbeiter sichergestellt wird. Impliziert wird damit auch eine persönliche Opferbereitschaft (wie z.B. der Verzicht auf berechtigte Ansprüche aufgrund tariflicher Regelungen, den wir in dem Unternehmen dieses Befragten angetroffen haben) und eine geringe Bereitschaft zu eigenständiger Verantwortungsübernahme seitens der Mitarbeiter. Derartige Orientierungen befördern bei den Mitarbeitern die Stabilität der Einstellung, daß der Chef als „organizational leader“ vor allem in schwierigen Situationen allein entscheiden sollte. Dem entspricht eine rigide Auffassung vom exekutiven Führungshandeln, die typisch für viele Vorgesetzte der nachgeordneten Ebenen ist:

*“Ich muß sehen, daß die Qualität und die Leistung stimmt. Das steht an erster Stelle. So wie’s kommt und so wie’s befohlen wird.” (Abteilungsleiter/Ost)*

In dieser Autoritätsfiguration kann für Fehler der Unternehmensführung die Krisensituation als unberechenbarer Außenfaktor verantwortlich gemacht werden, wodurch sich Erwartungsenttäuschungen auf die kritische wirtschaftliche Situation des Unternehmens beziehen lassen und Zweifel an der Autorität der Führungspersönlichkeit externalisiert werden können. Ohne die Möglichkeit des Verweizens auf die ökonomische Krisensituation wäre eine solche, auf der Person des Positionsinhabers basierende Autoritätsfiguration vermutlich nur schwer stabilisierbar.

Die über die Anerkennung überlegenen fachlichen Wissens erfolgende Zuschreibung und Beanspruchung von Sach- und Fachautorität scheint also lediglich eine notwendige Bedingung für die Legitimation als Vorgesetzter zu sein. Weit wichtiger ist, daß Organisationskompetenz zugeschrieben und beansprucht wird. Der Vorgesetzte muß den Mitarbeitern die Sinnhaftigkeit der eigenen Leistung vor Augen führen können, denn der erfolgreiche Organisator löst nicht nur die technisch bedingten Probleme, sondern er koordiniert und integriert dadurch gleichzeitig die soziale Dimension des betrieblichen Kooperationszusammenhangs. Dabei gilt: Je erfolgreicher der Organisator ist, d.h. je öfter er seinen Mitarbeitern seine organisatorische Kompetenz beweist, desto eher werden ihm auch außerordentliche persönliche Eigenschaften, deretwegen man bereit ist, Gehorsam zu leisten, und um so eher wird ihm auch, ob er dies nun intendiert oder nicht, die Rolle des „organizational leaders“ zugeschrieben.

Die folgende Tabelle gibt die Untersuchungsergebnisse zur managerialen Wahrnehmung der Mitarbeitererwartungen an die Kompetenzen eines Vorgesetzten [A] wieder. Daneben werden Antworten auf die Frage, welche Fähigkeiten die Manager selbst bei einem Vorgesetzten für wichtig halten [B], dargestellt. Dabei werden zunächst die Häufigkeiten der Nennungen insgesamt und der daraus errechnete Rangplatz des Items angegeben.

Tab. 1: Gründe für die Anerkennung von Autorität

n = 55, missing values: 6	[A]*		[B]**	
	% der Nennungen	Rang	% der Nennungen	Rang
Organisationskompetenz	80	1	84	2
Zusammenhänge verdeutlichen und Transparenz schaffen	75	2	78	3
Persönlichkeit und Ausstrahlung	73	3	96	1
überlegenes fachliches Wissen	55	4	49	4

\* [A] Welche Erwartungen richten Ihre Mitarbeiter in besonderer Weise an Sie?

\* [B] Welche der folgenden Merkmale halten Sie (selbst) bei einem Vorgesetzten für wichtig?

Die Rangverteilung macht deutlich, daß die Vorgesetzten davon ausgehen, daß sich die Erwartungen ihrer Mitarbeiter an erster Stelle auf ihre Organisationskompetenz richten. Dem entspricht, daß die Fähigkeit, Zusammenhänge zu verdeutlichen und damit Transparenz zu schaffen, auf dem zweiten Rang zu finden ist. Nach Meinung der Vorgesetzten richten sich die Erwartungen der Mitarbeiter dann auf die besondere Persönlichkeit und Ausstrahlung ihres Vorgesetzten. Das überlegene fachliche Wissen kommt erst auf den vierten Rang.

Bei der Frage, welche Fähigkeiten die Manager selbst bei einem Vorgesetzten für wichtig halten, erscheint das Item Persönlichkeit und Ausstrahlung an erster Stelle. Die Rangplätze der übrigen Items verteilen sich in etwa wie in der vorherigen Tabelle. Dies bedeutet, daß die Manager, um sich als Vorgesetzte zu legitimieren, sich in noch größerem Maß als sie es für die von ihnen wahrgenommenen Erwartungen ihrer Mitarbeiter angaben, auf Autoritätsfigurationen stützen, die letztlich auf persönlichen Gefolgschaftsverhältnissen beruhen.

Die beiden Reihen können als Indizien für die Gültigkeit der oben formulierten Annahme gewertet werden, daß nicht in erster Linie die Fachkompetenz als Legitimationsbasis der Vorgesetztenautorität beansprucht wird, sondern die Organisationskompetenz und die Persönlichkeit. Ferner kann man folgern, daß die befragten Manager davon ausgehen, daß ihnen die Rolle des „organizational leaders“ im Betrieb auch von ihren Mitarbeitern zugeschrieben wird.

### **3.3 *Lean-Management – Traditionelle Deutungsweisen moderner Organisationskonzepte***

Obwohl viele Führungskräfte in den ostdeutschen Unternehmen bei der innerbetrieblichen Reorganisation auf Vorstellungen und Relationierungen traditioneller Organisations- und Führungskonzepte zurückgreifen, wurde nimmermüde darauf hingewiesen, daß aus dem Arsenal der als avanciert geltenden Organisationsformen insbesondere Lean-Management-Konzepte bei Reorganisation der Betriebe zum Einsatz gebracht worden seien. Die häufig mit Blick auf die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Strukturveränderungen in den neuen Bundesländern geäußerte These, daß trotz noch vorhandener Schranken die Realisierung „moderner“ Organisations- und Führungskonzepte sehr erfolgreich sei, soll anhand von Beispielen aus zwei betrieblichen Fallstudien diskutiert werden.

Das für Interpretationen offene Leitbild des Lean-Managements, – unter dem zwar die unterschiedlichsten Methoden und Ansätze von Managementtechniken der Organisationsgestaltung subsummiert werden können, die aber im Kern die Vorstellung von einer durch Dezentralisierung und Enthierarchisierung optimierten Organisationsstruktur mit derjenigen eines Verschwendung eliminierenden, entbürokratisierten Entscheidungs- und Produktionsprozesses verbindet –, bot sich im Forschungsprozeß an, um die Frage nach der Wahrnehmung und Nutzung moderner Organisationskonzepte in ostdeutschen Betrieben zu stellen. Dabei konnten wir in einem Unternehmen eine sehr einseitige Lesart von Nutzen und Ziel dieses Organisationskonzeptes feststellen. Das fünfköpfige Managementteam auf der Geschäftsführungs-



ebene verband die diesbezüglichen Vorstellungen mit einem Abbau von Entscheidungsebenen, der den direkten, zentralistischen Zugriff erlauben sollte:

*„Wir haben (...) eine Struktur aufgebaut, die schlanker schon gar nicht mehr möglich ist. Wir haben also – neben uns – keine Entscheidungsebene mehr drunter. Wir entscheiden also, wann die Reinemachefrau draußen saubermacht, wenn man mal bis zum Extrem geht. Und so ist das auch in der Fertigung und der Entwicklung. (...) Alle Fragen, die in traditionellen Unternehmen auf traditionelle Weise gelöst werden, haben wir also zerhackt, abgehackt und eine vollkommen neue Struktur dort aufgebaut.“ (Geschäftsführer/Ost)*

Die Vorstellung, daß Lean-Management die Abschaffung von Hierarchien bedeutet, um künftig alles selbst zu entscheiden, zeigt, daß dieses Konzept ein im Grunde fremdes Versatzstück geblieben ist, das in eine anders geartete Rationalität managerialen Handelns eingearbeitet wurde. Zentralistisch-paternalistische Orientierungen wirken hier nicht nur fort, sondern werden aufgrund der kleineren Betriebsgrößen noch nachhaltiger wirksam. Andere Lesarten dieses Konzeptes, die den Effekt eines dezentralen, bottom-up gerichteten Informationsflusses betonen, wurden nicht expliziert.

Eine ähnliche Sichtweise zeigte sich auch in einem weiteren Untersuchungsfall. Dadurch, daß die Hierarchie heute *„im Vergleich zur Situation vor 1989 so flach“* geworden sei – so die Meinung eines Geschäftsführers –, könnten Informationen problemlos und effizient *„nach unten durchgestellt werden“*. Auch hier zeigt sich, daß das Konzept des Lean-Managements einseitig interpretiert wird. Daß diese Einschätzung keine vereinzelte Orientierung im Betrieb repräsentiert, belegen auch die Äußerungen des Produktionsleiters und des Leiters der Konstruktionsabteilung dieses Unternehmens. Es zeigt sich hier aber auch eine erhebliche Diskrepanz zwischen dem behaupteten Anspruch, daß man im Unternehmen vorbildliche Lean-Management-Strukturen eingeführt habe, und der Wirklichkeit der Unternehmensstrukturen. Für den rund 150 Beschäftigte umfassenden Produktionsbereich stellte sich heraus, daß unterhalb des technischen Geschäftsführers ein Produktionsleiter positioniert war, dem wiederum drei Bereichsleiter unterstellt waren, die noch über „Koordinatoren“ als Springer für die Materialversorgung verfügten und darunter noch Meisterbereiche und Vorarbeiter existierten.

Insgesamt wird deutlich, daß das Verständnis des Konzeptes vom Lean-Management und die damit verbundenen Intentionen geradezu auf den Kopf gestellt werden. Es wird den betrieblichen Umstrukturierungen in den vom Groß- zum Mittelbetrieb heruntergeschrumpften Unternehmen lediglich als label aufgelegt. Die diesbezüglichen Vorstellungen richten sich dabei weder auf eine die Erfahrungen der Beschäftigten nutzende Beteiligung derselben an der Gestaltung der Auftragsabwicklung, des Fertigungsdurchlaufes oder der Kooperationsbeziehungen, noch wird eine Entscheidungsdezentralisation verfolgt. Diese nimmt im Gegenteil noch zu, weil das Management der heutigen Klein- und Mittelbetriebe glaubt, Organisationen dieser Größenordnung tatsächlich besser zentral steuern zu können, oder davon ausgeht, daß im Wege einer entsprechenden Gestaltung der Fertigungstechnik und dem in ihr lie-

genden „stummen Zwang“ eine aktive Gestaltung der Kooperationsbeziehungen obsolet werde. Eine solche, sicher besonders pointierte Interpretationsweise soll durch das folgende Zitat des Produktionsleiters verdeutlicht werden:

*„Was haben wir gemacht? Wir haben erstmal weniger Leute beschäftigt, haben jeden zweiten Mitnehmer (Transporteinrichtung des Montagebandes; d. Verf.) nur besetzt. Die Arbeitstakte sind von 20 Minuten auf eine Taktzeit von anderthalb Stunden hochgegangen. Das heißt, die Arbeitsintensität, die an den einzelnen Takten gemacht werden muß, ist derart vielschichtig (...), daß sich eigentlich von alleine eine Teamarbeit hier rekrutiert hatte, ohne daß sie nun aufs Papier geschrieben wurde. Der Kollege Sowieso und Sowieso und Sowieso, das ist das und das Team, das zu dem Takt und bis zu dem Takt arbeitet. Das hat sich alleine herauskristallisiert. Früher war es so, wo jeder seinen gebundenen Takt hatte, Akkordlohn bezahlt wurde oder Leistungslohn, wie es bei uns hieß, der hat seine Arbeit gemacht. Wenn er fertig war und neben ihm mußte noch einer buckeln, dann hat er sich hingesetzt, so. Heute unterstützen die sich gegenseitig.“ (Abteilungsleiter Produktion/Ost)*

Nach diesem Verständnis ergibt sich aus der technischen Organisation des Produktionsprozesses „von alleine“ die Art der Interaktion. Zwar wird die Erhöhung der Arbeitsintensität explizit oder implizit beklagt, so daß sich die Geschäftsleitung bereits Gedanken darüber machte, wo man die demnächst über 55-jährigen einsetzt, die den Belastungen nicht mehr gewachsen sind. Sie gilt aber zunächst als Nachweis für Produktivität, Leistungsfähigkeit und -bereitschaft, ohne daß daran gedacht wird, die damit einhergehenden Belastungen durch eine systematische Einbeziehung der Beschäftigtenenerfahrungen erträglicher und den Produktionsprozeß gegebenenfalls effizienter zu gestalten.

### **3.4 Interne PR statt Partizipation – Manageriale Orientierungsmuster zur Gestaltung der betrieblichen Kommunikationsbeziehungen**

Der zuvor mehr angedeuteten als herausgearbeiteten, einseitigen Lesart des Lean-Managements läßt sich ein betrieblich reproduziertes Orientierungsmuster des ostdeutschen Managements zugrundelegen, nach dem der Kommunikationsprozeß mit den Beschäftigten durch eine „Sender-Empfänger-Relation“ gekennzeichnet und Kommunikation ausschließlich „von oben nach unten“ gerichtet ist. Die Fallstudien lassen hierbei auch Unterschiede zwischen west- und ostdeutschen Führungskräften erkennen.

In einer Reihe von Informationsgesprächen, die vor der Feldphase der Untersuchung durchgeführt wurden, verwiesen die befragten Geschäftsführer häufig darauf, daß – aufgrund der vergleichsweise kleinen Unternehmensgrößen und vor allem wegen des guten Kontakts des Managements zu den Beschäftigten – Formen direkter Kommunikation möglich seien, die in Unternehmen der alten Bundesländer wohl kaum zu finden wären. Weil man als Geschäftsführer immer eine offene Tür und auch ein offenes Ohr für die Probleme der Mitarbeiter habe sowie häufig über langjährige gemeinsame Erfahrungen im Betrieb verfüge, erübrige es sich, Beteiligungssysteme und Kommunikationsforen zu institutionalisieren. Um diese Sichtweise zu

überprüfen, wurden die Manager, die sich über Probleme und Stimmungslagen in der Belegschaft als gut informiert darstellten, dazu befragt, mittels welcher Verfahren sie die Kommunikation mit ihren Mitarbeitern gestalten, welche Probleme sie dabei wahrnehmen und wie sie mit den von ihnen wahrgenommenen Belegschaftsinteressen umgehen.

Die Manager westdeutscher Herkunft bezeichneten ihre Bestrebungen, die Beschäftigten für die traditionellen Formen von Beteiligungssystemen (betriebliches Vorschlagswesen, Informationsveranstaltungen etc.) zu gewinnen, als gescheitert. So beklagte sich ein westdeutscher Geschäftsführer darüber, daß seine zusammen mit dem Betriebsrat organisierten Veranstaltungen zur Außendarstellung des Unternehmens auf Messen, die er regelmäßig zur Information der Beschäftigten angeboten habe, aufgrund von Desinteresse eingestellt werden mußten. Ähnlich äußerte sich ein westdeutscher Geschäftsführer eines weiteren Untersuchungsbetriebes zum Thema Arbeitsschutz und betriebliches Vorschlagswesen:

*„Ich bin da aber auch zum Teil enttäuscht, obwohl ich (...) immer signalisiert habe, auch dem Betriebsrat gegenüber signalisiert habe, daß, wenn irgendwo Hinweise kommen, welche Themen im Arbeitsschutz bei uns noch im Argen liegen, (mir diese mitgeteilt werden, d. Verf.). Es ist eigentlich traurig, wie wenig das die Leute selbst von sich aus machen. Ich würde ja sogar noch dafür, daß einer darauf hinweist, daß da ein Nagel vorsteht, noch einen Hunderter oben drauf legen oder sowas. (...) Das war vielleicht mal zu Ost-Zeiten (...) stärker ausgeprägt, aber heute ist es eigentlich eine mittlere Katastrophe.“ (Geschäftsführer/West)*

Weil sich die Beschäftigten auch auf den regelmäßigen Belegschaftsversammlungen seiner Meinung nach passiv verhielten, wurde, um sich ein Bild von der Stimmung in der Belegschaft zu verschaffen, einige Zeit später eine Befragungsaktion durchgeführt, die auch eine Bewertung der Vorgesetzten enthielt. Die anonym auszufüllenden Fragebögen, die an mehreren Urnen im Betrieb eingeworfen werden konnten, stießen nach Angaben des Befragten auf größere Resonanz. Sein ostdeutscher Geschäftsführerkollege, der, wie er selbst sagte, *„in dem Betrieb groß geworden ist“*, beteuerte gleich dreimal, daß er die Idee gut fände, sie aber *„nicht auf seinem Mist gewachsen“* sei, und gab darüber hinaus zu erkennen, daß er nicht allzuviel von der Belegschaftsbefragungsaktion halte. Seine Vorgehensweise sei der direkte Kontakt zu den Beschäftigten, wenn er ein- bis zweimal täglich durch die Produktionshallen gehe, wobei ihm die Beschäftigten ihre Vorschläge, Probleme und Kritik persönlich vortragen würden. Als *„ehemaliger Profi“* (er war Leiter der Abteilung Forschung und Entwicklung, d. Verf.) *in Fragen des Neuererwesens, wie das innerbetriebliche Verbesserungswesen bei uns früher hieß“*, wird zuerst er von den Beschäftigten gefragt, ob er ihre Vorschläge für praktikabel oder sinnvoll hält, bevor sie sie einreichen und auf diesem Weg dem gesamten Management zur Kenntnis bringen. Auf diese Weise werden die Bemühungen des einen Geschäftsführers, die Kommunikationsbarrieren einzureißen, durch die von seinem Kollegen auf der shop-floor-Ebene weiterhin inszenierte und zugeschriebene Rolle des Experten praktisch unterlaufen. Auf die Frage, wie er mit Konflikten oder Meinungsverschiedenheiten

innerhalb der Belegschaft umgehe, äußerte sich sein Verständnis von Kommunikation noch deutlicher:

*„Absolut keine Probleme. Sie müssen nur das, was sie an Entscheidungen treffen, – es ist ja zum Teil auch unerfreulich, was sie entscheiden müssen – (...) dem einzelnen transparent und nachvollziehbar machen. Sie können nicht einfach sagen, also weil ich Geschäftsführer bin, entscheide ich so, und du hast da gar nichts zu sagen. Sondern man muß ihnen zumindest die Möglichkeit geben, mitzudenken: ‘Warum hat denn der so entschieden?’. Und dann ist es egal, ob der per Sie ist oder per Du. Weil es (...) ja nicht um eine persönliche Entscheidung, sondern um eine Entscheidung aus bestimmten Sachzwängen heraus (geht, d. Verf.) oder auch aus objektiven Gegebenheiten, die man zusammenfingern muß. Und dann haben Sie keine Probleme damit. Bis hin zu der Frage Kündigung. Das ist ein unschönes Thema, aber warum soll man da kneifen. Da muß man dem einzelnen das sagen, das und das ist es.“ (Geschäftsführer/Ost)*

Eine gute innerbetriebliche Kommunikation liegt dann vor, wenn den Beschäftigten nachträglich die Gründe der Entscheidung „transparent und nachvollziehbar“ gemacht werden. Diese einseitige Deutung des Kommunikationsprozesses als ‘interne PR’ sowie die damit einhergehende Orientierung an einer Kommunikationsbeziehung, in der den Beschäftigten die Rolle von passiven Rezipienten zugeschrieben wird, läßt sich nach unseren Ergebnissen verallgemeinern. Daß hier an eine Entscheidungsbeteiligung der Mitarbeiter gedacht wird, war in keinem Interview mit Managern ostdeutscher Herkunft festzustellen. Diese Art der Kommunikation wird als „teamorientierter Führungsstil“ verstanden, da man auf die Informationsbedürfnisse der Mitarbeiter vor allem in bezug auf die Unternehmensentwicklung eingeht. So hob der eben zitierte Geschäftsführer hervor, daß es zur Geschäftspolitik gehöre, daß in jedem Unternehmensbereich die aktuellen Umsatzzahlen des jeweiligen Monats ausgehängt werden:

*„Heute ist das transparent (...) Wir hängen ja alles aus. Wenn Sie mal durch die Hallen gehen, dann sehen Sie in jeder Halle, wie die Umsatzentwicklung in der Halle ist. Wir machen also das Unternehmen für die Belegschaft transparent, ja. So wie die Transparenz zunimmt ja, ist der nicht mehr so abhängig vom Mundablesen vom Geschäftsführer, sondern der hat dann selber ein Gefühl. Aber das machen wir bewußt. Wir machen die Ergebnissituation auch für die einzelnen Sparten. Also nicht für das gesamte Unternehmen, das ist ja relativ anonym bei dieser Struktur, sondern wirklich, was passiert in dieser Halle, welches Produkt wird dort gemacht und welche Auftragslage ist da und welche Ergebnisse.“ (Geschäftsführer/Ost)*

Der Betriebsrat bemerkte zu dieser Art der Informationspolitik, daß die Beschäftigten kaum verstehen würden, wie sich die jeweiligen Umsatzzahlen zusammensetzten und daher nur darauf reagierten, ob die Kurve nach oben oder nach unten zeige und ob sie sich im Niveau über oder unter dem roten Strich bewege. Hinter dieser scheinbar offenen Informationspolitik, deren Inhalte allein dem Management überlassen bleiben, steht auch eine unausgesprochene Disziplinierungsabsicht, denn die Beschäftigten können auch durch die Steigerung ihrer Arbeitsleistung nichts an der Auftragslage, deren Entwicklung für die Sicherheit Ihres Arbeitsplatzes verantwortlich

ist, ändern. Dennoch dient die ‘Umsatzkurve’ als Legitimation für betriebliche Veränderungen bis hin zu Kündigungsentscheidungen.

Wie zentral diese „offene und umfassende Information“ der Belegschaften über die ökonomische Lage des Unternehmens für das Partizipationsverständnis der befragten Manager ist, wurde auch bei einem weiteren Untersuchungsfall deutlich:

*„Wir haben, oder ich persönlich bin ein Vertreter davon, daß wir die Gesamtproblematik, wie wir es gesehen haben, wir als Geschäftsführung (...) , daß ich eigentlich diese Ansichten, diese Ideen, diese Perspektivgedanken, die wir selber hegten, dann auch sehr intensiv in unsere Belegschaft hereingetragen haben. Wir haben also doch sehr intensiv die Information an unsere Belegschaft gepflegt. (...) Wir haben sehr kontinuierlich unsere monatlichen Belegschaftsversammlungen gemacht, wo wir klipp und klar dargelegt haben, das ist unsere Vorstellung, das haben wir erreicht. (...) sehr kurz nach der Wende haben (wir, d.Verf.) im Dezember angefangen, eigentlich sehr offen zu informieren, wie es weitergehen könnte. Ich persönlich habe vor 1200 Menschen im Speisesaal – ich war der, der oben stehen mußte – gesagt, daß wir in der Größenordnung nicht existieren können. Es gab ein großes Murmeln, (...) aber letztlich haben sie gesagt: ‘Mensch, Chef, Sie haben aber Mut, das überhaupt so zu sagen!’. Denn damals waren in verschiedenen Betrieben große Wellen im Gange, die nicht gerade angenehm waren. Aber durch diese Information hat sich ein Vertrauensverhältnis gebildet, nach meinem Dafürhalten, das von den Kollegen akzeptiert wurde und die Kollegen gesagt haben: ‘Mensch, wir könnten es packen!’. (...) Diese Vertrauensbasis war schon eine wichtige Grundlage, auch zur Entwicklung. Ich glaube, das ist heute noch eine. Die Mitarbeiter wollen informiert werden. Wenn die Information negativ ist und sie daraus sehen, da entsteht was, zum Beispiel Entlassungen, gehen sie an die Probleme anders ran, als wenn ich sage, wir ziehen alles so durch, hier passiert nichts und dann kommt der große Einbruch. Das verkraften sie dann nicht.“ (Geschäftsführer/Ost)*

Nach diesen für die von uns befragten Manager ostdeutscher Herkunft typischen Auffassungen reicht es aus, wenn die Beschäftigten über die allgemeine Lage des Unternehmens informiert werden. Wenn das gewährleistet ist, so ihre Überzeugung, zeigen die Beschäftigten sogar für ihre Kündigung noch Verständnis. Über diesen Informationswunsch hinausgehende Mitgestaltungs- und Mitbestimmungswünsche werden dagegen entweder nicht wahrgenommen oder – und dies ist der Grund für die Klagen der Manager westdeutscher Herkunft über das mangelnde Interesse und Engagement der Beschäftigten – sie werden von den Belegschaften als nicht erstrebenswert betrachtet. Wenn man davon ausgeht, daß Lean-Management von den Managern ostdeutscher Herkunft in einseitiger Lesart den Mitarbeiterreduktionen als Etikett auferlegt wird, stellt sich auch hier die Frage, ob damit letztlich nicht auch auf Erwartungshaltungen der Belegschaften reagiert wird.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Eine solche Konstellation sich gegenseitig stabilisierender Erwartungs-Erwartungen wurde von einigen Managern nicht nur beiläufig geäußert, sondern es wurden auch Flugblätter und Aushänge, die von seiten bestimmter Beschäftigtengruppen kurz nach der Wende verfaßt

Ein Indiz hierfür könnte die Deutung von Managern sein, daß die von ihnen explizit eingeforderte Autonomie und Selbstverantwortlichkeit der Beschäftigten für Handlungen und Entscheidungen bei diesen auf Zurückhaltung stößt. Danach macht sich diese Einstellung im alltäglichen Arbeitsleben in einem Bedürfnis nach Absicherung des Verhaltens durch formale Regeln bemerkbar, so daß die selbständige Gestaltung bewußt offen gehaltener Freiräume von einer *“Angst vor Verantwortungsübernahme”* gekennzeichnet sei. Äußerungen wie die folgende sind typisch für diese manageriale Sichtweise des Beschäftigtenverhaltens:

*“Für die meisten Mitarbeiter ist das Arbeitsleben ein Warten auf Entscheidungen. Das Gewohntsein, verplant zu werden, behindert, eigene Entscheidungen zu treffen. Früher bekam man seine Aufgabe und heute muß man sie sich suchen (...) Wissen Sie, zum Delegieren brauchen Sie Mitarbeiter, auf die man delegieren kann. Hier besteht noch großer Nachholbedarf. Für alles werden Regelungen und Anweisungen erwartet. Das ist symptomatisch. Man lechzt nach Regeln selbst dort, wo es keiner bedarf.”* (Geschäftsführer/West)

Hier wird deutlich, daß die Beschäftigten in der Sicht des Managements die Anweisungen von oben nicht nur gewohnheitsmäßig erwarten, sondern sie zur Erfüllung ihrer Aufgaben einfordern. Die selbständige Suche nach eigenen Lösungswegen in abteilungsübergreifender Zusammenarbeit oder die vormals vielgepriesene ‘Improvisation’ innovativer Problemlösungen scheitert – in der managerialen Sichtweise – an der Angst, Fehler zu machen und dafür in die Verantwortung genommen zu werden.

*“Die Leute haben am liebsten genaue Vorgaben und je genauer die Anweisung, desto glücklicher sind die Beschäftigten.”* (Abteilungsleiter/Ost)

Genau diesen Weg hat ein Geschäftsführer westdeutscher Herkunft beschritten, der nach dem Konkurs des Unternehmens dieses weiterführte:

*„Also ich glaube, den großen Schritt haben wir dadurch vollzogen, daß wir unsere Gedanken nach unten hin vermitteln konnten. (...) Zum einen, daß man an allen Stellen spürt, das, was die da oben machen, scheint jetzt das Richtige zu sein. Also dieses Prinzip Hoffnung, es wird jetzt schon gehen, es war ja eigentlich schon das dritte Mal, wo man sagt, wir werden’s hoffentlich schon bewältigen, führt zu der Erkenntnis, daß da nicht irgendeiner, ein einzelner in seinem Elfenbeinturm sitzt und die anderen haben da irgendwas auszuführen, sondern wir haben im Sinne unseres Miteinanders eine totale Kommunikation von oben nach unten. Und ich bin genauso jetzt als der zentrale Manager einer zum Anfassen, wie der XX oder der XY, die ständig im Betrieb sind. Und (...) in diesem Miteinander reden wir mit jedem. Also ich gehe auch zu den Leuten ans Band oder an die XX-Anlage (...) und sage, wie geht’s Euch denn? Und umgekehrt. Und da kommen auch schon mal Fragen.“* (Geschäftsführer/West)

Der „Sinn des Miteinanders“ besteht hier darin, durch eine *„totale Kommunikation von oben nach unten“* die Konzeption des Managements zu vermitteln und dafür

---

worden waren und in denen weitergehende, erhebliche Personalschnitte gefordert wurden, als „historische Belege“ präsentiert.

zu sorgen, daß die Entscheidungen nicht nur akzeptiert, sondern auch für gut befunden werden. Die Beschäftigten sollen zwar Fragen stellen, aber in erster Linie sollen sie sich zustimmend zur Managementkonzeption äußern. Von Kritik an derselben oder anderen Vorstellungen der Beschäftigten ist nirgends die Rede. „Interne PR“ ersetzt in dieser managerialen Perspektive, das machen die Zitate deutlich, Partizipation. Ein Entscheidungsprozeß im Sinne eines ‘bottom-up’ ist – in dieser Sichtweise auch aufgrund der Erwartungen der Beschäftigten – nicht mehr intendiert. Der als „modern“ dargestellte Kommunikationsprozeß im Betrieb erfährt auf dieser Basis eine traditionelle hierarchische Deutung.

#### 4. Resümee

Der in den letzten Jahren geführten Diskussion um differente Deutungen betrieblicher Handlungs- und Sozialsysteme von ost- und westdeutschen Managern haften die gleichen Schwächen wie der traditionellen Management- und Führungsforschung an. Die häufig in der psychologischen und in der Personalforschung angesiedelten Untersuchungen und ihre Ergebnisse handeln durchgängig vom „isolierten Akteur“, von *dem* ostdeutschen Manager, seinen Eigenschaften und Dispositionen und seinen Schwächen und Stärken im Vergleich zu *dem* westdeutschen Manager, dessen Einstellungen und Werthaltungen in einigen Fällen sogar als ideale Norm vorgegeben werden.

Untersuchungen zu Einstellungen und Werthaltungen von Führungskräften können aber immer nur ein erster Schritt der Analyse sein. Die sozialwissenschaftliche Forschung hat diesen ersten Schritt unternommen, ist aber selten über ihn hinaus gegangen. Bis heute findet die Forschung zu Führungskräften und Managern in den neuen Bundesländern nur in Ausnahmefällen unter Einbezug wechselseitiger Erwartungen und Orientierungen im betrieblichen Entscheidungsprozeß und unter Berücksichtigung der Akteursgeflechte innerhalb der jeweiligen betrieblichen Rahmenbedingungen statt. Deswegen weiß man über die sozialen und organisationalen Bedingungen des Führungshandelns von Managern noch sehr wenig.

Ich habe in den vorangegangenen Ausführungen versucht, den ersten Schritt dieser sozialwissenschaftlichen Analyse zu dokumentieren. Auffallend war dabei – trotz aller Unterschiedlichkeit der Untersuchungssamples und Methoden – ein erstaunlicher Gleichklang der Ergebnisse. Bei allen Differenzierungen und Abschwächungen betonen die hier referierten Untersuchungen über Manager in Ostdeutschland eine im Vergleich zu den westdeutschen Führungskräften stärker tayloristisch-bürokratische, eng auf sach- und aufgabenbezogene Aspekte konzentrierte Orientierung des ostdeutschen Managements. Dieses, so die Befunde, präferiert ein traditionelles, eher autoritär-paternalistisches und von Fürsorgeambitionen getragenes Konzept vom Vorgesetztenverhalten.

Ich habe auf Basis erster Fallstudienresultate versucht ergänzend zu zeigen, daß diese Orientierungen auch auf Wahrnehmungen der Führungskräfte beruhen, die die Erwartungshaltungen der Mitarbeiter und Beschäftigten reflektieren, mithin ein Handeln zur Folge haben können, welches weder ausschließlich und schon gar nicht

automatisch mit subjektiven Werthaltungen identifiziert werden darf. Das Bild, das das Management von den Beschäftigten hat und das sich organisational reproduziert, spielt dabei eine zentrale Rolle. Die Beschäftigten erscheinen dem Management im Betrieb nach den bisherigen Ergebnissen als „interessierte Rezipienten“, gegenüber denen es eine Art „Informationspflicht“ hat. Eine darüber hinausgehende Partizipation der Mitarbeiter an betrieblichen Entscheidungsprozessen erscheint innerhalb dieses Orientierungsmusters weder sinnvoll noch möglich. Im Vordergrund steht das möglichst reibungslose „Funktionieren“ der Organisation. Diese instrumentalistische Sichtweise führt auf der anderen Seite zu einem verstärkten Einsatz an „sozialer Fürsorge“, wenn Schwierigkeiten auftreten. Die Frage der Partizipation der Belegschaft erscheint durch ihre spezifische Thematisierung entthematized. „Soziale Betreuung“ und einseitige Kommunikation sind die sozialen Äquivalente zu einem auf der „Außeralltäglichkeit“ der Bewältigung von Krisen beruhenden Legitimitätsglauben der Belegschaft dort, wo eine weitergehende Entscheidungsbeteiligung „von unten nach oben“ zurückgehalten und aus der Angst, Fehler zu machen, nicht eingefordert wird. Auf diese Weise könnte eine „unheilige Allianz“ zwischen wohlmeinendem Paternalismus der Führungskräfte und weitgehend fragloser, weil alternativloser Folgebereitschaft der Mitarbeiter und Belegschaften die oben beschriebenen Leitbilder und Einstellungen der Führungskräfte organisational immer wieder reproduzieren. Doch dieses führt bereits zu weit und läßt sich auf Basis der hier präsentierten Ergebnisse nur vermuten. Hier müssen die nächsten Schritte soziologischer Forschung erst noch weitere Aufklärung leisten.

Viele Fragen sind in dem hier vorgestellten Untersuchungsfeld noch offen geblieben. Spannend wäre z.B. zu klären, inwieweit generationsspezifische sowie hierarchische Differenzierungen sich in den managerialen Deutungen der Führung und im Führungshandeln niederschlagen. Auch die Frage, wie subjektive Theorien der Manager die betrieblichen Handlungskonstellationen prägen et vice versa, eröffnet ein ähnlich interessantes Forschungsfeld wie der bislang nur in Ansätzen bearbeitete Aspekt der Legitimation von managerialen Herrschaftsansprüchen in ihrer Wechselwirkung mit dem Legitimitätsglauben der Beschäftigten. Weitere Fragen ließen sich anschließen. Die bisherigen Untersuchungsergebnisse müssen vor diesem Hintergrund bewertet werden. Sie sind eine erste Grundlage für weitere Forschungen und liefern Anknüpfungspunkte für weitergehende Fragestellungen.

## Literatur

- Aderhold, J./Brüss, J./Finke, M./Hanke, J./Heidenreich, M./Kirchhof, F./Schölzel, T./Schrott, M./Schwingeler, S./Sievers, M. (1994): Von der Betriebs- zur Zweckgemeinschaft: ostdeutsche Arbeits- und Managementkulturen im Transformationsprozeß. Berlin.
- Alt, R./Bischoff, U./Lang, R./Neumann, F./Wolff, C. (1991): Sozio-kulturelle Aspekte des Führungsverhaltens – Ausgewählte Ergebnisse der Untersuchung SOKULT 90. Arbeitspapier 01, Lehrstuhl für Wirtschaftssoziologie, Universität Leipzig.
- Altschuh, E./Schultz-Gambard, J. (1993): Denk- und Führungsstile von Managern in Ost- und Westdeutschland. Pfaffenweiler.



- Friedrich, W (1990): Führungskräfte und Gründungspotentiale: Unterstützungs- und Beratungsbedarf für die wirtschaftliche Erneuerung. Kerpen.
- Gaulhofer, M./Sydow J. (1991): Kooperation von ost- und westdeutschen Unternehmungen. In: *Zeitschrift für Organisation*, 60: 51-57.
- Gergs, H.-J./Meinerz, K.-P./Pohlmann, M./Schmidt, R./Wrede, I. (1996): Management in Ostdeutschland. Forschungsbericht. Jena.
- Glottz, P./Ladensack, K. (1996): Ostdeutsches Management im Wandel. KSPW-Graue Reihe 1996-06. Halle.
- Hentze, J./Lindert, K. (1992): Manager im Vergleich – Daten aus Deutschland und Osteuropa: Arbeitssituation, Anforderungen und Orientierungen. Bern und Stuttgart.
- Hilker, J. (1991): Die Akkulturation in deutsch-deutschen Unternehmen – ein einseitiger Anpassungsprozeß. In: Aßmann, G. u.a. (Hg.): *Deutsch-deutsche Unternehmen: ein unternehmenskulturelles Anpassungsproblem*. Stuttgart: 195-275.
- Icks, A. (1992): Mittelständische Unternehmen als Qualifizierungspaten: Betriebspraktika für ostdeutsche Fach- und Führungskräfte, Stuttgart.
- Lakemann, U./Röbenack, S./Hirschfeld, K. (1994): Herrschaftswandel in Treuhandbetrieben. Forschungsbericht. Bielefeld und Leipzig.
- Lang, R. (1994): „Führungskräfte in Ostdeutschland“ – Forschungsbericht zum Projekt SOKULT 92. Arbeitspapier 03, Technische Universität Chemnitz-Zwickau, Lehrstuhl für Organisation und Arbeitswissenschaft. Chemnitz.
- Lang, R./Lippert, S. (1990): Entwicklungsstand, aktuelle Probleme und Aufgaben des Personalmanagements in Industriebetrieben der DDR. In: Eckardstein, D. von (Hg.): *Personalwirtschaftliche Probleme in DDR-Betrieben*. Sonderband der Zeitschrift für Personalforschung. München und Mering: 63-73.
- Lang, R./Wald, P. (1992): Unternehmenskulturen in den fünf neuen Ländern. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 6: 19-35.
- Lepsius, R. (1994): Die Institutionenordnung als Rahmenbedingung der Sozialgeschichte der DDR. In: Kaelble, J./Kocka, J./Zwahr, H. (Hg.): *Sozialgeschichte der DDR*. Stuttgart: 17-30.
- Luhmann, N. (1988): *Macht*. 2. Aufl. Stuttgart.
- Meinerz, K.-P./Wrede, I. (1997): Models for the organization of social relations in East German enterprises. Paper presented at the 1997 Annual Meeting of the Southern Sociological Society, New Orleans.
- Lungwitz, R./Preusche, E. (1994): Mängelwesen und Diktator? – Ostdeutsche Industriemanager als Akteure betrieblicher Transformationsprozesse. In: *Industrielle Beziehungen*, 1: 219-238.
- Neumann, B. (1992): Arbeitsmotivation in der Planwirtschaft: Führungskräfte der DDR im Vergleich. Wermelskirchen.
- Pohlmann, M./Gergs, H.-J. (1996): Manageriale Eliten im Transformationsprozeß. In: Pohlmann, M./Schmidt, R. (Hg.): *Management in der ostdeutschen Industrie*. Opladen: 63-98.
- Schultz-Gambard, J./Altschuh, E. (1993): Unterschiedliche Führungsstile im geeinten Deutschland. In: *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 26: 167-175.
- Seifert, P./Heyse, V. (1994): Sozialisations- und konfliktbedingte Unterschiede im Verhalten von ost- und westdeutschen Führungskräften in ostdeutschen Unternehmen. In: Heyse, V./Erpenbeck, J.: *Management und Wertewandel im Übergang: Voraussetzungen, Chancen und Grenzen betrieblicher Weiterbildung im Transformationsprozeß*. Münster: 67-110.
- Sofsky, W./Paris, R. (1994): *Figurationen sozialer Macht: Autorität – Stellvertretung – Koalition*. Frankfurt am Main.
- Stratemann, I. (1992): *Psychologische Aspekte des wirtschaftlichen Wiederaufbaus in den neuen Bundesländern*. Stuttgart.

- Weber, M. (1988): *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*. 7. Aufl. Tübingen.
- Weiß, J.M./Wiest, A.J. (1991): Unternehmungskultur in den neuen Bundesländern Deutschlands. In: *Zeitschrift für Organisation*, 60: 219-238.
- Windolf, P. (1996): Die Transformation der ostdeutschen Betriebe. In: *Berliner Journal für Soziologie* 6: 467-488.
- Wunderer, R. (1990): Führungs- und personalpolitische Gedanken zum Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft – Kommentar zum Beitrag von Wolfgang Herrmann. In: Eckardstein, D. von (Hg.): *Personalwirtschaftliche Probleme in DDR-Betrieben*. Sonderband der *Zeitschrift für Personalforschung*. München und Mering: 146-155.
- Wuppertaler Kreis e.V. (Hg.) (1992): *Führungsverständnis in Ost und West: Ergebnisse einer Befragung von Führungskräften*. Köln.